

取締役会構成員の多様性についての序論的考察 - カリフォルニア州会社法の女性取締役クォータ制をてがかりに -

著者	村上 裕
著者別表示	MURAKAMI Hiroshi
雑誌名	金沢法学
巻	63
号	1
ページ	141-164
発行年	2020-08-31
URL	http://doi.org/10.24517/00059402

取締役会構成員の多様性についての序論的考察

ーカリフォルニア州会社法の女性取締役クォータ制をてがかりにー

村 上 裕

はじめに

改訂コーポレートガバナンス・コード原則4-11においては、取締役会は「ジェンダーと国際性の面を含む多様性」をもって構成されるべきとされ、同補充原則4-11①では、「取締役会は…多様性…に関する考え方を定め」、これを開示すべきとされる。このうち、原則4-11の定めは最初のコーポレートガバナンス・コードにはなかったものであり、2018年の改訂によって追加されたものである。また2018年6月に金融庁から公表された「投資家と企業の対話ガイドライン」3-6では、「取締役会が…ジェンダーや国際性の面を含む多様性を十分に確保した形で構成されているか。その際、取締役として女性が選任されているか。」という点が³、企業と投資家が建設的に対話すべき事項として取り上げられている。また2015年に企業内容等の開示に関する内閣府令(いわゆる開示府令)が改正され、有価証券報告書等の提出が求められる企業は、役員の男女別人数及び女性比率の記載が義務付けられた¹。このように近年、取締役会における多様性の確保、とりわけ女性役員の確保について企業側に情報開示ないし何らかの対応が求められる²。

- 1 これらに加えて、内閣府男女共同参画局では2013年と2015年の2度にわたり、コーポレートガバナンス報告書における積極的な情報開示を企業に対して求めている。次のURL参照。http://www.gender.go.jp/policy/mieruka/pdf/topic_20130418.pdf, http://www.gender.go.jp/policy/mieruka/pdf/topic_20151022.pdf。
- 2 いわゆる女性活躍推進法では、同法の適用対象となる企業における管理職の女性比率などの情報開示も要求されている(女性活躍推進法8条3項5項、女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画等に関する省令2条4号16号など。ただし女性役員比率の開示はしなくても良い(同省令2条の2第1号))

さらに昨今の女性登用・女性活躍の環境整備をも受けて、女性役員の選任が進んでいる。商事法務が毎年公表している『株主総会白書2019年版』（商事法務2216号）によると、アンケート調査に回答した1694社のうち女性役員を選任していない会社が986社（58.2%）と半数以上であるものの、前回調査からは8.4ポイントと大きく減少し、今後新たな選任を検討する会社もあるため、女性役員選任の動きは、今後も続くものと思われる³。

もともと、わが国の女性役員の数はまだ国際的な水準からみて、かなり低いと言わざるを得ない。2015年12月に閣議決定された第4次男女共同参画基本計画においては、2020年までに上場企業役員に占める女性の割合を10%にすることが数値目標として掲げられているが、2019年7月現在で5.2%にとどまっている⁴。一方海外では、2017年のある調査によると、イギリス26.8%、アメリカ21.7%、ドイツ20.9%、フランス40.8%となっている⁵。調査対象となる企業の範囲の差異などから直接的な比較はできないが、国際的にはやはり見劣りする。

むろん、このような高い数値は何らの政策なしにできるものではなく、クオータ制（Quota、割当制）などの政策によることが大きい。2003年に会社法改正に

3 「白書」商事法務2216号158頁。

その他、いわゆるダイバーシティ経営の推進として、経済産業省および東京証券取引所の共同による「なでしこ銘柄」の選定 (<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/nadeshiko.html>) などがある。

加えて、グラス・ルイスは2020年以降女性取締役が1人もいない東証1部2部上場企業の経営トップあるいは指名委員会委員長取締役選任に反対を推奨している (GLSS LEWIS, 2020 Proxy Paper Guidelines: An Overview of the Glass Lewis Approach to Proxy Advice (JAPAN), 7 (https://www.glasslewis.com/wp-content/uploads/2016/02/Guidelines_Japan_Japanese.pdf)). また、上野直子「2019年グラス・ルイス議決権行使助言方針改定項目」商事法務2191号（2019年）40頁、岩田宜子・森央成・磯野真宇「取締役会のあり方に関する近時の議論と企業の対応」商事法務2205号（2019年）56頁参照。

4 内閣府男女共同参画局「上場企業における女性役員の状況」(<http://www.gender.go.jp/policy/mieruka/company/yakuin.html>)。

5 Catalyst, Women on Corporate Boards: Quick Take (Dec. 21, 2018), <https://www.catalyst.org/research/women-on-corporate-boards/>

より取締役の比率を男女とも40%以上にすることを求めたノルウェーを契機に、スペイン、オランダ、ドイツ、フランスでクオータ制が導入されている⁶。この点、クオータ制などの何らかの施策を講じた国とそうでない国の女性役員の割合を平均すると、前者が34%であるのに対し後者が18%と、2倍近く差が生じているとも指摘されている⁷。

これらに対しアメリカでは、Regulation S-Kにおいて、企業における指名委員会（または取締役会）が取締役を指名する際に多様性を考慮しているかについて、さらに考慮している場合にはどのように多様性についての政策を実施しているか及びその評価について開示することを求めるにとどまっていた⁸。これはクオータ制によらず、企業が必要な情報開示を行いその判断を市場に委ねるというものであった。しかしそのような中で、2018年にカリフォルニア州がSB（Senate Bill）826により州会社法を改正し、カリフォルニア州に主たる事業所を置く上場会社に対し女性取締役の登用を義務付け、アメリカではじめて

6 このうちドイツについては、正井章彦「ドイツにおける女性役員の割当て制——管理者の地位への男女の同権的参加に関する法律について——」早川勝・正井章彦・神作裕之・高橋英治編『ドイツ会社法・資本市場法研究』（中央経済社・2016年）244頁以下など参照。フランスについては、服部有希「フランスにおける取締役会等へのクオータ制の導入—ポジティブ・アクションによる職業上の男女平等—」外国の立法257号（2013年）3頁以下など参照。EUについては、武田美智代「ジェンダーの平等に向けたEUの施策—企業の女性役員割合に関する指令案を中心に—」外国の立法257号（2013年）139頁以下など参照。

なお、本稿では法制度によって人数・比率の割当を求めるものをクオータ制と呼ぶ。文献によっては、取締役指名におけるダイバーシティの尊重をコーポレートガバナンス・コードなど法以外の規範によって求めるものをソフト・クオータ制と呼び、クオータ制の一類型として位置づけるものもある（例えば、越智方美「意思決定の場に女性の声を：ドイツにおける女性役員クオータの事例」NWEC実践研究8号（2018年）161頁）。

7 Catalyst, *supra* note 5.

8 17 C.F.R. § 229.407(c)(2)(vi). また、日興フィナンシャル・インテリジェンス「平成26年度産業経済研究委託事業（企業における女性の活用及び活躍推進の状況に関する調査）報告書」（2015年）96・97頁（https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2015fy/000145.pdf）。

クオータ制が導入され、注目を集めている。

本稿は、SB826及びそれによるカリフォルニア州改正会社法、さらにこれをめぐる議論状況を紹介しかつ検討を加えることを目的とする。

1. SB826及び州会社法改正の制定過程

SB826は、ある日突然カリフォルニア州議会に提案され、可決されたというわけではなく、法案成立に至る一定の下地がカリフォルニア州には存在していた。即ち、1993年にカリフォルニア州会社法が改正され318条が新設されたが、同条(a)は、州務長官 (Secretary of State) は取締役会の役員を務めることができる女性及びマイノリティの登録簿 (registry) を作成し維持する旨定めている⁹。この改正の目的は、カリフォルニア州において事業を行う個人や企業が登録簿を利用することにより、取締役会に女性及びマイノリティの設置を促進し、もってコーポレートガバナンスにおける性別、人種、民族の平等を促進することにあつた¹⁰。さらに2013年9月に、州議会はSCR (Senate Concurrent Resolution) 62を採択した。SCR62は、取締役会における衡平かつ多様性のあるジェンダー代表 (equitable and diverse gender representation) を促すため、2014年1月から2016年12月までの3年間の間に、カリフォルニア州における全ての上場会社に、9人以上取締役がいる場合には最低3人の女性取締役を、5～8人の取締役がいる場合には最低2人の女性取締役を、5人未満の取締役がいる場合には最低1人の女性取締役を置くことを求めるものである¹¹。ただし、州会社法318条と異なり、SCR62では人種的マイノリティを考慮しておらず、マイノリティの取締役を置くことを求めている。SCR62は、提案理由において女性取締役と企業業績の相関を示す調査結果が提示されており、これを根拠として女性取締

9 Cal. Corp. Code § 318. なお登録簿への登録は女性やマイノリティ側の自薦でできる (Cal. Corp. Code § 318 (e))。

10 1993 Cal. Legis. Serv. Ch. 508 (S.B. 545) (WEST).

11 S. Con. Res. 62 (Cal. 2013) , https://leginfo.legislature.ca.gov/faces/billNavClient.xhtml?bill_id=201320140SCR62

役設置を求めている¹²。このため、まずはジェンダー多様性を目指すことが目的であり、マイノリティを意図的に除外する意図はなかったものと思われるものの、このマイノリティを外す姿勢はSB826ひいてはカリフォルニア州会社法にも引き継がれていく。

SCR62には法的拘束力はなく、企業に女性取締役の設置を自発的に促すのみであった。そこで、2018年に女性取締役の設置強制を求める法案がSB826¹³として州議会に提出された。

SB826は、セクション1において複数の調査研究・研究論文を参照して女性取締役の数を増加させることの重要性を説明し、次のセクション2においてカリフォルニア州会社法に301.3条及び2115.5条を追加する旨の改正法案が記載されている。改正の骨子は、次の5点にある¹⁴。①2019年末までに、カリフォルニア州に主たる事業所 (principal place of business) を置く州内公開会社または州外公開会社に女性取締役 (female director) を最低1人置くことを求める (後に州会社法301.3条(a)¹⁵として制定)。②2021年末までに、カリフォルニア州に主たる事業所を置く公開会社は、取締役の定員が6人以上の場合には最低3人の女性取締役を、定員が5人の場合には最低2人の女性取締役を、定員が4人以下の場合には最低1人の女性取締役を置くことを求める (後の州会社法301.3

12 *Id.*

13 S.B. 826, 2017-2018 Leg., Reg. Sess. (Cal. 2018). SB826を州議会に提案したジャクソン上院議員は、SB826はSCR62の“Follow-up”とする (See, Senate Banking and Financial Institutions Committee (Apr.16, 2018), at 2, http://leginfo.legislature.ca.gov/faces/billAnalysisClient.xhtml?bill_id=201720180SB826#). 一方でSB826について、いわゆる#MeToo運動の影響を指摘する論者もいる。See, Joan MacLeod Heminway, *Me, Too and #MeToo: Women in Congress and the Boardroom*, 87 Geo. Wash. L. Rev., 1079, 1088 (2019).

14 なお、SB826は2018年1月3日に提出されたのち、同年3月15日に撤回・再提出されたが、同年4月3日・5月25日・8月20日にそれぞれ法案の一部が修正されている (See, California Legislative Information (Bill History), SB-826 Corporations: boards of directors. (2017-2018), http://leginfo.legislature.ca.gov/faces/billHistoryClient.xhtml?bill_id=201720180SB826). ここでは4月3日に修正された法案について説明する。後の2度の修正については後述する。

15 Cal. Corp. Code § 301.3 (a).

条(b)(1)～(3))。③州務長官は、インターネット上のWebサイトにおいて、2019年7月1日までに、規制対象となる会社で少なくとも1人の女性取締役がいる会社の数を記録したレポートを公表する(後の州会社法301.3条(c))。また2020年3月1日までに、規制の適用対象となる会社の数、本社(headquarters)を他の州からカリフォルニア州にまたはカリフォルニア州から別の州に移転した公開会社の数、規制に従った会社の数についてのレポートを公表する(後の州会社法301.3条(d)(1)～(3))。④州務長官は、①②の違反に対し、1回目の違反については、その会社の取締役の年間現金報酬の平均(the average annual cash compensation)に等しい額の罰金を、2度目又はそれ以上の違反に対し、その会社の取締役の年間現金報酬の平均の3倍に等しい額の罰金をそれぞれ課す。⑤本規制の対象となる公開会社は、アメリカの主要な証券取引所に上場している会社とする(後の州会社法301.3条(f)(2))。

この後州議会及び委員会の審議を経て、①に関連して、「女性(female)」とは、出生時に指定された性別(designated sex)に関係なく、ジェンダーを女性として自己認識(self-identifies)する個人を意味する」との定義規定を加える修正がなされ(後の州会社法301.3条(f)(1))、また④の罰金額について、州務長官に取締役会構成員の情報を適時に提出しなかった場合に10万ドルの罰金が新設されるとともに、1回目の違反における罰金が10万ドルに、2回目以降の罰金が30万ドルに修正された(後の州会社法301.3条(e)(1)(2))。前者は審議過程において、条文の“female”という言葉が生物学上の女性を指すのか、女性として自己認識しているものか、その両方なのか不明確との指摘があったため¹⁶、それを受けてのものと思われる。後者についてもやはり審議過程において、元々の法案の場合、会社によって取締役の年間現金報酬平均額が異なるため、罰金額も会社ごとに異なることになる点が衡平の観点において問題であること¹⁷、また現

16 See, Senate Judiciary Committee (Apr. 23, 2018), at 16, http://leginfo.legislature.ca.gov/faces/billAnalysisClient.xhtml?bill_id=201720180SB826#.

17 *Id.*

金の形による報酬を基準とするため、現金での報酬を減らし非現金形式の報酬を増やすことで企業が罰金額を減額できる¹⁸との指摘を受けたことによるものと思われる。

上記修正を経て、2018年8月末に法案が可決され、州会社法に301.3条及び2111.5条が追加された。

2 SB826及び改正州会社法に対する評価

SB826および、成立したカリフォルニア州改正会社法（以下、改正州会社法という）に対しては、学界から様々な反応があり、議論が活発になっている。しばしば指摘される論点としては、第1に、州憲法および合衆国憲法との関係で違憲の疑いがあること¹⁹。第2に、今回の改正では、301.3条について公開会社であるカリフォルニア州外会社にも適用される旨定める2115.5条(a)²⁰も追加されたが、これにより、改正州会社法の効力がカリフォルニア州以外を設立州とする会社にも及ぶことになり、内部事項理論（internal affair doctrine）に反するのではという点である²¹。また時価総額の大きい上場企業は改正州会社法を遵守せずあえて罰金を支払う可能性があること、及び改正州会社法の適用を嫌

18 See, Assembly Committee on Banking and Finance (June 22, 2018), at 4, http://leginfo.ca.gov/faces/billAnalysisClient.xhtml?bill_id=201720180SB826#

19 See, Ben Taylor, Note, *Why California Senate Bill 826 and Gender Quotas are Unconstitutional: Shareholder Activism as a Better Path to Gender Equality in the Boardroom*, 18 Fla. St. U. Bus. Rev., 117 (2019). なお、Meland v. Padilla, 2020 WL 1911 545 (E.D. Cal. 2020)は改正州会社法につき合衆国憲法に違反するとして提起した訴えを棄却した。

20 Cal. Corp. Code § 2115.5 (a).

21 内部事項理論とは、「会社と、株主、取締役および役員間のような会社の内部関係のガバナンス問題で紛争がある場合、会社の設立州法が国際通商や州際通商で国家政策に一致しないような稀な状況以外では、設立州法を強制的に適用する準拠法原則」（伊達竜太郎「会社の設立準拠法主義の機能——アメリカにおける準拠法選択の議論を軸にして——」沖縄法学42号（2013年）34頁）を指す。改正州会社法と内部事項理論の関係を検討するものとして、See, Summer Kim, *Corporate Long Arms*, 50 Ariz. St. L. J., 1067 (2018)

い上場企業がカリフォルニア州から離れる可能性があるという批判がある²²。しかし本稿ではこれらの点は扱わない。

改正州会社法についてしばしば主張されるのは、今回の改正のようなクォータ制ではなく、株主からの会社への圧力により各会社が取締役会の多様性を求めるのが適切ではないかという点である。例えば、Grundfestは、内部事項理論による制約により、改正州会社法がアメリカ全体に与える影響は微々たるものでしかない指摘し²³、改正法の目的を達成するためには、主要な機関投資家の議決権行使を通じて会社に多様性実現への圧力を加えるほうが、より実効的であるとする²⁴。なおこの場合において、一部機関投資家が行っているように、議決権行使ガイドラインにおいて、多様性についての明確な数値目標を設定するように求めることが必要であることも指摘する²⁵。

同様に、Taylorは、機関投資家は取締役会の女性比率が50%未満の会社における取締役の再選には賛成しないとする、議決権行使に関するルールを作成すべきとし²⁶、カリフォルニア州は、カリフォルニア州職員退職年金基金(CalPERS)やカリフォルニア州教職員退職年金基金(CalSTRS)などの州内の大規模な機関投資家に対し、このような議決権行使方針を打ち出すようにすべきであるとする²⁷。

実際、機関投資家は議決権行使において多様性尊重を打ち出しており、例え

22 Diana C. Nicholls Mutter, *Crashing The Boards: A Comparative Analysis of the Boxing Out of Women on Boards in the United States and Canada*, 12 J. Bus. Entrepreneurship & L., 1, 41 (2019). もっとも後者については、多様性への尊重というメッセージを投資家・株主に送るために、反対にカリフォルニア州に移転するまたは他州に留まりつつ法規制に従う企業も出てくるともいう (*Id.*, at 41)。

23 Joseph A. Grundfest, *Mandating Gender Diversity in the Corporate Boardroom: The Inevitable Failure of California's SB 826*, at 4-6 (Rock Center for Corporate Governance at Stanford University Working Paper No. 232, 2018), <https://ssrn.com/abstract=3248791>.

24 *Id.*, at 8-12.

25 *Id.*, at 8.

26 Taylor, *supra* note 19, at 141.

27 *Id.*, at 143.

ばブラックロックは企業に対し取締役会に2人以上女性取締役を置くことを求めている²⁸。またグラス・ルイスやISSといった議決権行使助言会社も、取締役会に女性取締役のいない会社における指名委員会委員長を反対助言の対象としている²⁹。このような状況下において、憲法上の疑義もあるクォータ制を打ち出す必要性は乏しいというのである。

一方で、このような株主アクティビズムにのみ依存することに懐疑的な見方もある。Rosenblumは、アクティビズムによる影響力を認める一方で、それのみでは構造的変化を生み出すことまではできず、またアクティビズムが及ばないところでは変化が生じないのであり、法規制とアクティビズムの協働(synergy)こそが、多様性実現のために重要であると説く³⁰。

また、別のアプローチから多様性の実現を試みるものもある。Rosenblum & Niliは、2010～2016年の間のS&P 1500登録銘柄企業における取締役の在職期間制限³¹ (term limit) および取締役の交代 (turnover) と取締役会の多様性の関係について分析を行い、取締役の在職期間に制限を加えている会社と加えていない会社とでは、前者の会社が女性取締役の比率が高まること、取締役の入れ替

28 See, BlackRock, *Proxy Voting Guidelines for U.S. Securities*, at 5 (2020), <https://www.blackrock.com/us/individual/literature/shareholder-letters/proxy-voting-guidelines.pdf>.

29 See, ISS, *Proxy Voting Guidelines Benchmark Policy Recommendations*, at 11 (2020), <https://www.issgovernance.com/file/policy/active/americas/US-Voting-Guidelines.pdf>; GLSS LEWIS, *2020 Proxy Paper Guidelines: An Overview of the Glass Lewis Approach to Proxy Advice (UNITED STATES)*, at 23-24 (2020), https://www.glasslewis.com/wp-content/uploads/2016/11/Guidelines_US.pdf.

30 See, Darren Rosenblum, *California Dreaming?*, 99 B. U. L. Rev., 1435, 1449-50 (2019).

31 ここでいう「在職期間」とは、いわゆる任期ではなく、取締役として一定の年数の勤続後に会社が取締役が辞任することを求める旨定める場合の、一定の年数を指す。See, Darren Rosenblum & Yaron Nili, *Board Diversity by Term Limits?*, 71 Ala. L. Rev. 211, 217 Fn 30 (2019). 例えばRosenblum & Niliの論文でも例として挙げられるが、アラスカ航空では、コーポレートガバナンス・ガイドラインにおいて、2012年以降に就任した社外取締役について就任後15年経過した以降は再任しない旨定めている。See, ALASKA AIR GROUP, INC., *Corporate Governance Guidelines*, at 5-6 (2019), <https://investor.alaskaair.com/static-files/5e331423-881f-4c65-b46d-3ddf762572fa>. ただし在職期間の制限は、この方式に限られない (Rosenblum & Nili, at 216)。

えでも同様に、交代が多い会社が女性取締役の比率が高いことなどから、在職期間の制限及び取締役の交代と女性取締役の比率には相関関係があると分析する。すなわち、在職期間の制限によって新たな取締役を選任する機会が増え、その際に新たに選任する取締役として女性を迎え、それによって多様性を改善させることができるということである（したがって、制限される在職期間も短いほうが多様性の改善には好ましい³²⁾）。もちろん新たな取締役選任の際に、その新任の取締役が女性であるとは限らない。しかし前記した近年の多様性尊重を求める機関投資家の動向から、多様性に適った人物——ここでは女性——が選任される可能性が高いという³³⁾。そこで、在職期間の制限を課すことで多様性を促進することを提言する。このRosenblum & Niliの見解は、Grundfestのように株主アクティビズムに完全に委ねるのではなく、アクティビズムを利用しつつ、アクティビズムが活躍する場面——ここでは、株主総会における取締役選任の場面——が出現しやすいように制度設計するものとして、またRosenblumのいう（法）規制とアクティビズムの協働による多様性の実現をより具体化したものといえる。

もともと、在職期間の制限をどのように制度化するのか、各会社の自治に委ねるのか、Comply or Explainを求めるか、あるいは州会社法等で定めるかについては、Rosenblum & Niliは結論を留保している。ただし仮に在職期間として特定の年数を設定する場合には、具体的に何年にするかの設定に規制当局は難渋することになり、企業側からの反発も想定されるとも述べている³⁴⁾。

Rosenblum & Niliの見解において注意すべきなのは、在職期間の制限と多様性の実現はあくまで相関関係でしかないということである。また在職期間の制限それ自体は、誰が（後任の）取締役になるのかについて規制を課すものでは

32 Rosenblum & Niliは、実証分析の結果、在職期間の短縮と多様性は有意に相関しているとする (*Id.*, at 239)。

33 See, Rosenblum & Nili, *supra* note 31, at 232-234, 247.

34 *Id.*, at 257-58.

ない³⁵。この点、改正州会社法のようなクォータ制に対する反発や憲法上の疑義も回避できるという利点はあるが、一方で多様性の実現にかかる実効性の担保については疑わしいところもある。現在のところ多様性尊重というトレンドに機関投資家及び議決権行使助言会社も歩調を合わせているが、そのトレンドや機関投資家の議決権行使（助言）方針が今後も維持されるという保証はない。

在職期間の制限それ自体についても、メリットとデメリットが存在する。在職期間の長期化とそれに伴う馴れ合いによる取締役の監視機能の低下を防ぎ、また取締役の入れ替えが促進されることで取締役会に常に新たな視点が提供される点はメリットであると言える³⁶。一方で、在職期間の長い取締役はそれなりの経験と知識を有し、時にはCEOの権勢に対する抵抗勢力になりうるところ、期間制限はそのような取締役を失わせてしまうことになる³⁷。一部の議決権行使助言会社は定期的な取締役の刷新（refreshment）を企業に対して推奨するが³⁸、それでも在職期間によって一律に判断することは避けている³⁸。Rosenblum & Niliの見解は興味深いものの、在職期間の制限自体については、慎重な検討を要するものである³⁹。

以上は改正州改正法の内容というよりも、取締役会における多様性を実現させるための方法論についてといえる。次に改正州会社法規定そのものについて検討する。

改正州会社法に対してまず述べるべきは、改正法はジェンダー多様性のみ対処するにとどまり、人種の面での多様性に対処していないことである⁴⁰。そも

35 *Id.*, at 221.

36 *Id.*

37 Robert C. Pozen, *The Trend Towards Board Term Limits is Based on Faulty Logic*, Harvard Law School Forum on Corporate Governance (June 1, 2015), <https://corpgov.law.harvard.edu/2015/06/01/the-trend-towards-board-term-limits-is-based-on-faulty-logic/>

38 GLSS LEWIS, *supra* note 29, at 23-24.

39 また、在職期間制限（及び取締役会の入れ替え）によって取締役会に女性取締役が加わっても、取締役会内での発言力に乏しい場合や、在職期間が短い場合には、取締役会の多様性が形式的なものに留まってしまうという問題もある。この点については後述する。

そも何をもって「多様性」とするかは確立した見解はなく、ジェンダーや人種のみならず年齢や人生経験も含むことができる⁴¹、幅広い概念である。改正州会社法がその中でジェンダーに焦点を合わせたことは、それ自体は意義を有するもの、多様性の範囲が狭いと印象は拭えない⁴²。

また改正州会社法は、フランスのような男女の割合を各40%以上にする方法と異なり⁴³、女性取締役の選任のみを求めていることが特徴として指摘できる。しかし例えば、取締役全員が女性である会社の場合には、ジェンダー多様性の観点からは問題といえるにも関わらず、何らの対応も必要ないことになる。加えて、改正州会社法301.3条(f)は“女性 (female)”の定義をジェンダーを女性として自己認識 (self-identifies) する個人としており、生物学上の男女の区別こそ採用しなかったが、性を男性・女性のように区分することを前提としている。このため、改正州会社法はノンバイナリー・ジェンダーを除外するものと批判されている⁴⁴。

さらに、州会社法301.3条(b)は、取締役会が5人以上の場合に複数人の女性取締役を置くことを求めている。これはSB826によれば、クリティカル・マス (Critical Mass) 理論に基づくものである⁴⁵。この理論は、グループの中の小グループの数が一定の比率あるいはクリティカル・マスに達した場合、当該小グループのグループ内での発言力が増すというものである⁴⁶。この理論を取締役に

40 Grundfest, *supra* note 23, at 1.

41 Yaron Nili, *Beyond the Numbers: Substantive Gender Diversity in Boardroom*, 94 Ind. L. J. 145, 187 (2019).

42 実際、SB826の審議過程においても、法案はマイノリティの取締役選任に悪影響を及ぼし、有色男性に取締役の地位が提示されない結果として女性に取締役の地位が与えられることになるとの懸念が示されている (See, Senate Committee on Banking and Financial Institutions (Apr. 3, 2018), at 3, http://leginfo.ca.gov/faces/billAnalysisClient.xhtml?bill_id=201720180SB826#.)。

43 服部・前掲注6・7～8頁参照。

44 See, Jessica A. Clarke, *They, Them, and Theirs*, 132 Harv. L. Rev., 894, 953 (2019).

45 S.B. 826, 2017-2018 Leg., Reg. Sess. (Cal. 2018), Section 1 (g).

応用する研究では、男性のみの取締役会の中に女性取締役が一定数加わる場合、当該女性取締役の発言力が高まるとし、この際にクリティカル・マスとして必要な数は3人以上であり、割合としては30%以上であると言われる⁴⁷。一人や二人の場合、意見を述べても「女性の観点からの意見・指摘」として扱われるにとどまり、また取締役会での疎外感から、当該女性取締役自身のパフォーマンスにも影響するからである⁴⁸。

しかし301.3条(b)は、6人未満の取締役会では女性取締役の最低数を1ないし2名としており、3人未満の場合を許容している。もっとも同規定は、取締役会における女性取締役の比率がそれぞれ25%・40%・50%以上になるように設定されている（取締役会の構成員が4人以下の場合は1名、5人の場合は2名、6人以上の場合は3名）。このため、クリティカル・マスの人数ではなく比率に焦点を当てているとも読める。しかし、女性取締役の最低人数を維持したまま取締役会の規模が大きくなる場合は、女性取締役の比率は減少する。例えば、取締役会構成員が20人のうち女性取締役が3名の場合は、法の要件は満たすが、比率は15%にとどまる。この意味で、改正州会社法は取締役会が小規模な会社にとって厳格なものとなっているとの指摘もある⁴⁹。このように、

46 この理論は、Rosabeth Moss Kanter, *Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women*, 82 AM. J. SOC. 965, 966, 968 (1977)が嚆矢であるとされる。また、R.M.カンター（高井葉子訳）『企業のなかの男と女』（生産性出版、1995年）211頁以下参照。

47 See, Vicki W. Kramer et al., *Critical Mass on Corporate Boards: Why Three or More Women Enhance Governance (Executive Summary)*, Wellesley Centers for Women, Report No. WCW11 (2006), <https://www.wcwonline.org/vmfiles/WCW11.pdf>.

48 *Id.*, at 3. また、宮本薫「『男女共同参画』の理解と協力を社内に促すために：なぜ指導的地位に占める女性割合の目標が30%なのか」損保ジャパン日本興亜RMレポート135号（2015年）4・5頁参照（https://image.sompo-rc.co.jp/reports_org/r135.pdf）。ただし、このKramerらの見解に対する批判も存在する。See, Lissa Lamkin Broome, John M. Conley, and Kimberly D. Krawiec, *Dose Critical Mass Matter? Views From the Boardroom*, 34 Seattle U. L. Rev. 1049 (2011).

49 See, Rosenblum, *supra* note 30, at 1443-44.

301.3条(b)はクリティカル・マスの達成を目標としながら、企業にとってはその目標を回避することが比較的容易にできるため、中途半端ともいえる規制になっている。もっとも、女性取締役の設置を義務付けた場合に、当然企業はその確保に迫られることとなる。改正州会社法は、女性取締役を1名置くことを法案の成立から1年の猶予を、複数名置くことについてもそこからさらに2年間の猶予を与えている。そこには、まずは一定数の女性を取締役会に入れるというのが第一義的な目標であり、比率の面でのクリティカル・マスの達成をさらに求めるのは現実的には困難であるという判断があったものと思われる。

3 改正州会社法による影響

改正州会社法は2019年1月1日に施行されたが、この改正によりどのような影響が生じたのであろうか。まずは、カリフォルニア州が公表したデータをもとに確認する。

3.1 WoB報告書

改正州会社法301.3条(c)は、州務長官に対しWebサイトにおいて、主要な事務所がカリフォルニアにある、少なくとも1人の女性取締役が⁵⁰いる州内・州外国内外の企業の数記録したレポートの発行を求めている。これに基づいて、州務長官のWebサイト内に「Women on Boards⁵⁰」というページが⁵¹設けられ、2020年3月段階での法規制の対象となる会社名、会社の設立州、その会社が女性取締役を取締役会に1名以上入れているか等が⁵¹、報告書⁵¹（以下、WoB報告書という。）にリストアップされている。なお、カリフォルニア州では州会社法1502.1条により、州内上場会社には毎年事業年度終了後150日以内に法人情報開示報告書（corporate disclosure statement）の州務長官への提出が求められてい

50 <https://www.sos.ca.gov/business-programs/women-boards/>

51 Women on Boards March 2020 Report Corporations Code Section 301.3 (2020) ,<https://bpd.cdn.sos.ca.gov/women-on-boards/WOB-Report-04.pdf>.

る⁵²。法人情報開示報告書の書式には、会社の最新のSECフォーム10-K にカリフォルニア州の主たる事務所を記載している会社を対象に、「現在の取締役会に1又はそれ以上の女性取締役がいるか」否か記載を求める欄がある⁵³。この報告書のチェック項目を基にWoB報告書が作成されているが、各会社の取締役会の員数及びうち何名が女性取締役かまでは、報告書からは確認できない⁵⁴。

WoB報告書によると、2019年度に法人情報開示報告書を提出する会社でかつ改正州会社法の対象となる会社（以下、対象会社という。）は625社ある。そのうち、2019年12月31日までに法人情報開示報告書を提出した会社（以下、提出会社という。）は330社あり、そのうちで女性取締役を取締役に1名以上入れている、即ち州会社法301.3条(a)の要件を満たしている会社は282社となっている⁵⁵。対象会社ベースでみると要件を満たした会社は45.1%だが、報告書提出会社ベースでみると85.5%となる。もっとも、対象会社だけが法人情報開示報告書の提出がWoB報告書に間に合わなかった会社が300社近くあることから、現段階でのWoB報告書はある意味で中間とりまとめの性格を有している。

WoB報告書には、会社名や設立州のほかに、その会社の株式が取引されている取引所も記載がなされている。その記載を元に筆者が整理を試みた。それをまとめたのが、次の表1・2である（後述の表3・4も同様）。

-
- 52 商事法務研究会「商業・法人登記制度に関する外国法制等の調査研究業務報告書」14・15頁（2016年）（松元暢子）、<http://www.moj.go.jp/content/001185597.pdf>。なお、州外会社にも州会社法2117.1条により同様の規制が適用される。
- 53 例えば、Intel社の2019年5月29日付の法人情報開示報告書を参照。<https://businesssearch.sos.ca.gov/Document/RetrievePDF?Id=01636032-26337942>。
- 54 またこのような書式であったため、州会社法301.3条(d)が定めた事項、すなわち本社をカリフォルニア州から移転した会社の数、逆にカリフォルニア州に移転した会社の数などについても州務長官の報告を求めているが、そのデータがなく、公表されていない（Woman on Boards March 2020 Report, *supra* note 51, at 3.）。ただし、現在の書式は変更されている。See, Instructions for Completing Corporate Disclosure Statement, <https://bpd.cdn.sos.ca.gov/corp/pdf/so/siptsupp.pdf>
- 55 Woman on Boards March 2020 Report, *supra* note 51より筆者集計。

表 1：対象会社⁵⁶

設立州	会社数	上場証券取引所	会社数	要件を満たす会社数	要件遵守率
デラウェア	517	NASDAQ	377	147	45.6% (236/517)
		NYSE	131	86	
		NYSE American	9	3	
カリフォルニア	43	NASDAQ	32	18	55.8% (24/43)
		NYSE	6	4	
		NYSE American	4	1	
		NYSE-MKT	1	1	
メリーランド	30	NASDAQ	6	2	46.7% (14/30)
		NYSE	22	12	
		NYSE American	2	0	
ネバダ ⁵⁷	17	NASDAQ	17	2	11.8% (2 / 17)

表 2：報告書提出会社⁵⁷

設立州	会社数	上場証券取引所	会社数	要件を満たす会社数	要件遵守率
デラウェア	277	NASDAQ	183	147	85.2% (236/277)
		NYSE	89	86	
		NYSE American	5	3	
カリフォルニア	27	NASDAQ	21	18	88.9% (24/27)
		NYSE	4	4	
		NYSE American	1	1	
		NYSE-MKT	1	1	
メリーランド	15	NASDAQ	3	2	93.3% (14/15)
		NYSE	12	12	
ネバダ	5	NASDAQ	5	2	40.0% (2 / 5)

56 会社数が10社に満たない州（例えばマサチューセッツ州など）は除外した。

57 会社数が5社に満たない州（例えばコロラド州など）は除外した。

この表1・2のとおり、この改正ではカリフォルニア州を設立州とする会社よりも、デラウェア州など他州を設立州とする会社のほうが、対象となる会社の数が多い。むろんこれは、前述の州会社法2115.5条(a)により州外会社にも規制が及んだためであり、州会社法がカリフォルニア州以外にも大きな影響を与えてることが伺える。要件遵守率は、ネバダ州を除いて、どの州を設立州としてもかなり高く、とくに報告書提出会社ベースでみると最低でも85%以上である。改正法の施行からわずか1年しか経っていないにも関わらず高い遵守率の理由としては、もともと多くの会社が女性取締役を1人（以上）置いていたことが考えられる⁵⁸。しかし別の理由として、今回の州会社法改正が単にクオータを要求するのみならず、WoB報告書による情報開示も求めていることがあげられよう。州会社法301.3条(d)では州務長官は法規制に従った会社の数について公表することになっているが、WoB報告書では、会社名も記載されており、どの会社が女性取締役を置いているか否かが明瞭になっている。しかもWoB報告書は、株主でなくても、誰でもアクセス可能である。このようなクオータのみならず情報開示も取り入れた形の規制となっていることが、法規制の実効性を高めたものと考えられる。

表1・2では対象会社ベース・報告書提出会社ベースともに、ネバダ州設立会社の遵守率の低さが目立つ。ただ、ネバダ州設立会社は全てNASDAQに上場している。そして、上場証券取引所がNASDAQかNYSEかで、遵守率が異なる。

58 ある調査では、2018年の段階において、カリフォルニア州内の上場会社の82%が州会社法301.3条(a)の女性取締役1名要件を満たすとされていた。See, Thomas Pereira, *Gender Quotas in California Boardrooms*, Harvard Law School Forum on Corporate Governance (Aug. 29, 2018), <https://corpgov.law.harvard.edu/2018/08/29/gender-quotas-in-california-boardrooms/>

表 3：対象会社（上場証券取引所別）

	会社数	要件を満たす会社	遵守率
NASDAQ	445	173	38.9%
NYSE	163	104	63.8%
NYSE American	16	4	25%
NYSE-MKT	1	1	100%

表 4：報告書提出会社（上場証券取引所別）

	会社数	要件を満たす会社	遵守率
NASDAQ	216	173	80.1%
NYSE	107	104	97.2%
NYSE American	6	4	67%
NYSE-MKT	1	1	100%

このように表3・4いずれも、NYSEに上場している会社のほうが、NASDAQに上場している会社よりも遵守率が高い⁵⁹。

3.2 GDI2019

WoB報告書からは、法人情報開示報告書を提出した会社の大半が³女性取締役を取締役会に1名以上入れるという要件を満たしていることが分かる。しかし、WoB報告書からは、1名のみの登用なのか、複数名の登用なのかなどが不明である。そこでこの点を補うため、他の資料からの実態把握を試みる。ここでは、2020年までに取締役会において女性取締役が占める割合が³20%に達することを目指して活動している団体である、2020 Women on Boardが³毎年報告しているGender Diversity Indexを用いる。

2019年に公表された2020 Women on Boards Gender Diversity Index of Russell

59 これとの関連性は不明だが、NYSEは2019年5月に、ダイバーシティ拡充を行おうとする上場会社に取締役候補者を紹介する、NYSE Board Advisory Councilを立ち上げている（See, <https://www.nyse.com/boardadvisory/about-the-council>）。

3000 Companies⁶⁰（以下、GDI2019という）では、Russel 3000 Index登録銘柄である約2800社について、各社がSECに提出した資料などを基に女性取締役の比率を、会社ごと・業種ごと・会社の主たる事務所が設置される州ごとに分類・整理を行っている。そしてGDI2019によると、Russel 3000 Indexを調査対象とした2017年では取締役会において女性取締役が占める割合が16.2%であったのに対し、2019年に20.4%に達したことが報告されている⁶¹。女性取締役が20%以上の会社は2017年では37%であったところ2019年には52%に、逆に女性取締役が1人もいない会社は、2017年には22%だったのに対し2019年には11%に半減しており、アメリカ全体において女性取締役の登用が進んでいる傾向が分かる⁶²。

GDI2019は、2019年に女性取締役が20%以上に達した会社の数と割合を、会社の主たる事務所が設置される州（設立州ではないことに注意）ごとでも示しており、それによると、カリフォルニア州がそのような会社の数が最も多い、即ち2018年からの1年間で女性取締役を20%以上に達するように女性取締役を増加させた会社の数が最も多い州とされる。そしてその原因としては、今回の州会社法改正があるとしている⁶³。ただし、そのみならず株主アクティビズムの影響もあったと考えるべきであろう。

60 2020 Women on Boards Gender Diversity Index of Russell 3000 Companies (2019), https://2020wob.com/wp-content/uploads/2019/10/2020WOB_Gender_Diversity_Index_Report_Oct2019.pdf

61 *Id.*, at 3.

62 ちなみに、NASDAQ上場会社とNYSE上場会社における女性取締役の比率は、それぞれ18.5%と22.3%であり、後者のほうが高い (*Id.*, at 4.)。これは、前述したWoB報告書における上場証券取引所による差異と一致する。

63 *Id.*, at 6. もっとも、もともとRussel 3000 Index登録銘柄の会社が主たる事務所を設置している州はカリフォルニア州が445社と一番多い (2020 Gender Diversity Directory (<https://2020wob.com/educate/2/?companyname=&state=§or=&rating=>) より筆者確認)。

ただし別の調査でも、州会社法改正によりカリフォルニア州内の会社の女性取締役比率が上昇したことが示されている。See, Daniella Gama-Diaz, *Q 4 2019 Equilar Gender Diversity Index*, Harvard Law School Forum on Corporate Governance (Mar. 30, 2020), <https://corpgov.law.harvard.edu/2020/03/30/q4-2019-equilar-gender-diversity-index/>

さらに具体的な状況を確認するため、GDI2019からカリフォルニア州の状況についてのみを抽出したのが表5・6であり、表5は女性取締役の比率とその会社数を、表6は女性取締役の人数とその会社数をまとめたものである⁶⁴。

表5：比率

女性取締役比率	会社数（総計445社）
60%以上	1
50～59%	9
40～49%	18
30～39%	65
20～29%	144
10～19%	164
1～9%	8
0%	36

表6：人数

女性取締役の人数	会社数
6人	1 ⁶⁵
5人	6
4人	24
3人	73
2人	145
1人	160
0	36

女性取締役の1社あたりの平均は1.8人（約21%）である。なお、取締役会自体の規模は最大が15人（2社）、最小が4人（2社）、平均は8.5人である。表6からは、91.9%の会社が女性取締役を登用しているが、複数名となると56%にまで減少することがわかる。また複数名選任しているが、比率が20%に満たない会社も20社存在する⁶⁶。

なお仮に州会社法301.3条(b)の基準、即ち取締役会が6人以上の場合には最低3人の女性取締役を、5人の場合には最低2人の女性取締役を、4人以下の場合には最低1人の女性取締役を置くことを求める、というルールをこの445社に即座に適用するとどのような結論になるか。それが表7である。

64 2020 Gender Diversity Directory, supra note 63より筆者集計・作成。

65 この会社では取締役6人中4名（＝66.7%）が女性取締役であった。

66 そのような会社は全て、取締役会メンバーが11～14名で、女性取締役がそのうち2名という会社であった。なお逆に、女性取締役が1名で比率が20%以上の会社は8社にすぎない（全て取締役会5名中1名の女性取締役という構成であった）。

表 7

取締役会 構成人数	301.3条(b)を満たす (106社 (23.8%))	301.3条(b)を満たさない (339社 (76.2%))	総計 (445社)
6人以上	104社 (24.7%)	317社 (75.6%)	421社
5名	2社 (9.1%)	20社 (90.9%)	22社
4名以下	0	2社 (100%)	2社

約 3/4 の会社が301.3条(b)の基準を満たしておらず、取締役会の規模が小さくなるほど満たさない比率が高くなる。さらに、表 7 で基準を満たさない会社があり、何人女性取締役に追加すれば基準を満たせるかを計算したところ、1人追加が必要な会社が153社 (45.1%)、2人必要な会社が164社 (48.4%)、3人必要な会社が22社 (6.5%)となった。

なお表 7 から取締役会 6 人以上の会社にのみ着目すると、421社のうち GDI2019が求める女性取締役比率が20%以上の会社は半数以上の227社であるが、301.3条(b)の基準を満たすのはさらに約半分の123社にしか過ぎなかった⁶⁷。

もちろん、上記は雑駁な当てはめ・思考実験にすぎない。そもそも“女性”の基準が州会社法の定義とGDI2019で異なる。また実際の女性取締役登用においては他社の取締役との兼任が増えることが十分予想されるが、GDI2019では取締役の兼任状況が全く不明というデータ自体の制約もある。とはいえ、州会社法301.3条(b)の基準は、企業側には決して低くない基準であることが伺える⁶⁸。

おわりに

以上、本稿では改正州会社法における女性取締役クォータ制導入についての議論と、女性取締役登用の現状について検討を行った。現在、カリフォルニア

67 取締役会が5人の会社の場合、女性取締役20%以上の会社は22社中10社であるが、このうち基準を満たしたのは2社のみであった。

68 ある調査では、2018年の段階において、カリフォルニア州内の上場会社の79%が301.3条(b)を満たさないことが指摘されている。See, Thomas Pereira, *supra* note 58.

州と同様の立法を進める動きが、ハワイ州、マサチューセッツ州、ニュージャージー州などで見受けられる⁶⁹。このことは、株主アクティビズムと相まって、アメリカにおいて女性取締役の登用をさらに促進しよう。

しかし、女性取締役を取締役会に入ればそれでよいという単純な話ではない。Niliは2019年の論文において、2007～2015年の間のS&P 1500企業内の取締役会における女性取締役の取締役会内での役割等について分析を行い、その結果、女性取締役の在職期間が男性より短くそのため取締役会内の影響力・立場が弱いこと、取締役会の議長を務める女性取締役も少ないことなどを指摘する⁷⁰。そして単に取締役会の席が与えられるだけでなく、女性取締役に発言力(voice)と影響力(impact)があつてこそ真に多様性のある取締役会であるとして、取締役会における実質的なジェンダー多様性(substantive gender diversity)の実現に焦点を当てるべきとする⁷¹。

現在のところ、取締役会に女性取締役を入れるという問題が議論の中心となっている。しかし、女性取締役を入れるべきとした場合に、法の要件を満たすために形だけ女性取締役を入れるという、いわゆるtokenismに企業が陥る可能性がある。このため、より実質に焦点を当てるべきというNiliの指摘は重要であり、今後は形式的な登用をいかに乗り越えるかも問題となろう。

最後に、蛇足ではあるが本稿で扱わなかった点、及び今後の検討課題について述べる。本稿では、「多様性」の定義について触れていない。本来的には多様性はジェンダー多様性のみならず、人種や国籍・年齢など様々な要因を含みう

69 Michael Hatcher and Weldon Latham, *States are Leading the Charge to Corporate Boards: Diversity!*, Harvard Law School Forum on Corporate Governance (May. 12, 2020), <https://corpgov.law.harvard.edu/2020/05/12/states-are-leading-the-charge-to-corporate-boards-diversify/>

70 Nili, *supra* note 41, at 168, 171.

71 *Id.*, at 164. またNiliは、実質的なジェンダー多様性実現の方策として、実質的なジェンダー平等を判断できる諸要素について企業に情報開示を求める(*Id.*, at 195-96, 201)。

るものであり、この点の検討が本来は必要である。ただしわが国では、ようやく女性取締役の登用が本格的に検討され始めたばかりであり、外国人役員の登用は、使用言語の制約もあり企業側にとってまだまだハードルが高い。従って、まずはジェンダー多様性を検討することが今後のわが国のいわゆるダイバーシティ経営を考える際に有益な示唆が得られると判断し、その一環として本稿ではカリフォルニア州会社法を扱ったものである⁷²。

なお本稿は、わが国もカリフォルニア州のように女性取締役クォータ制を導入すべきと現段階において主張するものではない。女性取締役を増加させるためには、その候補者、すなわち女性管理職を増やすことが必要となる。女性取締役の人材を社外取締役に依存する場合、兼任取締役の増加が懸念されるため、内部昇格によることが望ましい。しかし、わが国において女性管理職を増やす、いわゆる女性登用は進んではきているものの、まだまだ様々な障害があり、一筋縄で解決するものではない⁷³。筆者の能力を大幅に超えるためこの点の詳細な検討は行わないものの、女性取締役候補となる人材のプールをいかに充実させるか(も)重要である。

また、一般的には取締役会の多様性を進めることが望ましいとされるが、なぜ望ましいことなのかについて本稿では触れていない。この点、次のような経営学の知見が有益である。即ち、多様性は「デモグラフィック型多様性」と、「タスク型多様性」の2つに分類可能であるとされ、このうち、年齢・性別などの表面から観察できる「多様性」は前者であり、能力・経験など外部からは観察できない点での「多様性」は后者である。そしていわゆるダイバーシティ経営

72 なお「女性」や「外国人」を画一的にとらえるのも当然、問題であり、「女性」や「外国人」も多様である点は留意しておかなければならない。佐藤博樹「ダイバーシティ経営と人材活用」佐藤博樹・武石恵美子編『ダイバーシティ経営と人材活用』(東京大学出版会・2017年) 4頁参照。

73 この点に関する近時の研究として、大沢真知子編著・日本女子大学現代女性キャリア研究所編『なぜ女性管理職は少ないのか：女性の昇進を妨げる要因を考える』(青弓社・2019年)。

の観点からは前者のみならず後者の多様性も加わることで、様々なバックボーンに基づく多様な発想が生まれ経営が活性化するのであり、単に前者のみではむしろマイナスの影響があると指摘されている⁷⁴。例えば、男性のみのグループに女性を入れると、男性対女性の構造が生まれ、それが組織にも影響する。従って、ジェンダーや人種などの要因からのみ多様性を考察することは適切ではないということになる。ただし、女性もタスク面では多様であり、また一定程度の人的資本を有しているとするれば、デモグラフィー型多様性を進めることによって、タスク型多様性をもたらしうるとされる⁷⁵。

その他、取締役会構成員の多様化については、上記したカリフォルニア州以外の州会社法における規制や開示規制のあり方など検討すべき部分は多い。それらは今後の検討に委ねることとして、本稿はここで筆を置くこととする。

74 以上につき、宍戸拓人「女性登用から価値を生み出すダイバーシティ・マネジメントとは」人材教育28巻8号(2016年)50-57頁(なお宍戸自身は「デモグラフィー型多様性」を「表面的な多様性」、「タスク型多様性」を「深いレベルの多様性」と呼ぶ)、入山章栄『世界標準の経営理論』(ダイヤモンド社・2019年)359頁以下、とくに365～367頁。また、「(スクランブル)女性役員登用と企業統治」商事法務2156号(2018年)58頁。ただし、佐藤・前掲注72・17頁注(2)参照。

75 入山・前掲注74・365頁、高村静「企業における多様な人材の活用：女性人材・外国人材に着目して」RIETIディスカッション・ペーパー16-J-047(2016年)4頁参照(<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/16j047.pdf>)。